

MODULO DI ORGANIZZAZIONE AZIENDALE



Università di Ferrara

Lezione 4

**IL SISTEMA AZIENDA E
IL SUB-SISTEMA ORGANIZZATIVO**



Università di Ferrara

Modalità di Studio dei Fenomeni Economici

Scienza Economica

Economia Aziendale

Disciplina economica che studia i problemi di base di un'azienda

Azienda

Organizzazione

- Organizzazione aziendale
- Relazioni umane
- Sociologia
- Altre discipline complementari

Gestione

- Tecnica industriale
- Tecnica commerciale
- Tecnica bancaria
- Strategia e programmazione e controllo

Rilevazione

- Ragioneria
- Sistemi informativi
- Ricerca operativa aziendale
- Altre discipline complementari



Sistema e teoria generale dei sistemi

“Sistema è ordinamento di un settore della realtà fisica e in generale fenomenica secondo una concezione unitaria e parziale” (N. Bohr)

“Sistema è una combinazione di parti o elementi riunite in un tutto” (L. von Bertalanffy): ciò ricomponne sotto una cornice unitaria diverse dottrine che nella teoria dei sistemi possono ritrovare in modo generale problemi e punti di vista comuni (non una nuova teoria ma un diverso approccio ai problemi scientifici)



Azienda come sistema

Teoria dei sistemi dà la possibilità di dare contenuto più organico e maggiore unità ad una massa di conoscenze legate all'azienda e alla rilevazione dei fenomeni economici ad essa connessi.

L'applicazione della teoria dei sistemi riconosce:

- La presenza di un fine o scopo, che a sua volta presuppone quella dei mezzi per raggiungerlo
- I rapporti di mutua dipendenza tra gli elementi del sistema (si ricordi il carattere della coordinazione dell'azienda)
- L'apertura e dinamicità del sistema rispetto all'ambiente di riferimento, costituito a sua volta da altri sistemi interdipendenti



Azienda come sistema

U. Bertini considera l'azienda come unità economica del sistema sociale:

- è istituzione sociale in quanto creata dagli uomini per il raggiungimento di finalità umane nel contesto della collettività organizzata
- È unità economica in quanto:
 - Ha per oggetto il soddisfacimento dei bisogni “economici” umani
 - Il suo fondamento logico è l'ottenimento di un risultato economico positivo e durevole e ciò spinge a creare una sinergia nell'insieme degli interessi* e degli elementi aziendali

* es. considerando il sottosistema personale dell'azienda, questo è composto da capitalisti, dirigenti e lavoratori che incidono con tre motivazioni diverse sull'unica finalità dell'azienda di produrre ricchezza



Azienda come sistema

Essa può essere considerata un sistema in quanto:

- Ha il carattere della sistematicità (che dipende dal legame di causa-effetto tra le sue operazioni di gestione)
- È dotata di un fine (che in generale si riconosce nella produzione di ricchezza ovvero nell'ottenimento di un equilibrio economico duraturo*)
- È dinamica e aperta (si rinnova continuamente per effetto del mutare dei vincoli interni e delle condizioni ambientali)
- Ha una struttura riconoscibile

* Se si parla di aziende pubbliche il concetto di equilibrio economico si fonde con il loro ruolo istituzionale ed il riconoscimento di un valore “sociale e pubblico” della loro attività



Azienda come sistema

Nell'azienda si possono ritrovare i seguenti sub-sistemi, a loro volta ripartiti:

- Della produzione
 - Delle relazioni azienda/ambiente
 - Del management => Natura soggettiva
 - Delle informazioni (con la sua evoluzione nella “direzione scientifica” dell'azienda)
- } Natura oggettiva



Che cos'è un'organizzazione?

- Organizzazione deriva dal greco *organon* che significa strumento, mezzo
- Mettono insieme risorse per raggiungere obiettivi e risultati desiderati,
- Si adattano all'ambiente in trasformazione e lo influenzano



Che cos'è un'organizzazione? Definizioni

- “raggruppamento sociale dotato di struttura interna differenziata orientata al perseguimento di scopi specifici ed allo svolgimento di compiti ben definiti”
- “insieme delle componenti e dei meccanismi di funzionamento di una struttura economica”
- “insieme dei criteri di divisione e specializzazione delle attività e delle modalità di coordinamento delle stesse per il conseguimento del fine aziendale”



Che cos'è un'organizzazione? Definizioni

- “ strumento nelle mani dei soggetti che detengono il comando”
- “ scelta della struttura di governo delle transazioni più efficiente”
- “ l'insieme delle scelte delle strutture e dei sistemi operativi che governano, stabilizzano, regolano le relazioni”



Che cos'è un'organizzazione?



Che cos'è un'organizzazione?

Ogni organizzazione si fonda su alcune variabili di base, quali:

- Individui e gruppi
- Sistemi tecnici e tecnologie
- Sistema di autorità e leadership
- Processi di decisione
- Processi di comunicazione
- Sistema culturale
- Confini organizzativi
- Equilibrio interno tra le varie parti del sistema organizzativo



Che cos'è un'organizzazione?

Henry Mintzberg sostiene che ogni attività umana richiede due operazioni fondamentali e al tempo stesso opposte:

- la suddivisione del lavoro,
- il coordinamento.

Organizzazione è *“il sistema complessivo della suddivisione di un lavoro in funzioni distinte e il loro successivo coordinamento”*

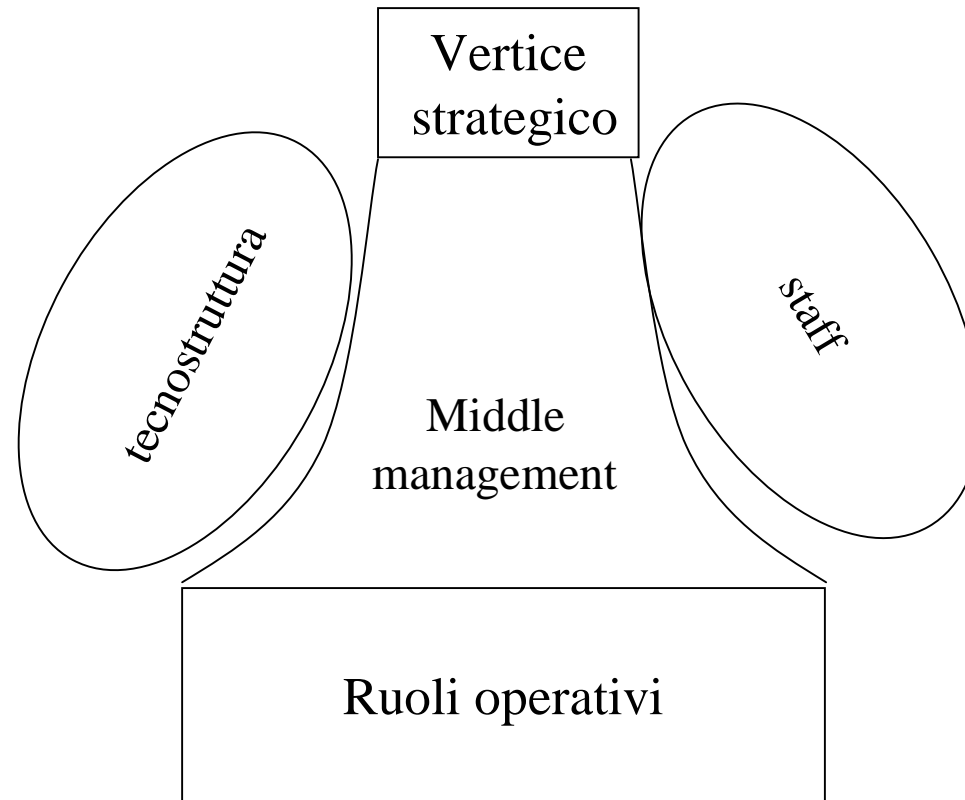


Che cos'è un'organizzazione?

- Le decisioni di organizzazione in merito alla suddivisione del lavoro e ai meccanismi di coordinamento determinano la struttura organizzativa (criteri adottati di distribuzione dei compiti e dell'autorità gerarchica)
- La struttura organizzativa si manifesta nella costituzione di organi (sottosistema a cui è attribuito un insieme di ruoli)



Le componenti base di un'organizzazione



Fonte: basato su Henry Mintzberg, *The Structuring of Organizations* (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1979) 215-297; and Henry Mintzberg, "Organization Design: Fashion or Fit?" *Harvard Business Review* 59 (Jan. – Feb. 1981): 103-116.



Variabili di progettazione organizzativa

- Struttura o configurazione organizzativa (componenti base + meccanismi di coordinamento)
- Meccanismi operativi
- Potere organizzativo
- Cultura aziendale



Le componenti base di un'organizzazione

- Vertice strategico: assicura che l'organizzazione assolva in modo efficace alla sua missione e che risponda agli obiettivi di coloro che la controllano
- Nucleo operativo: formato dai dipendenti che svolgono direttamente l'attività di produzione di servizi
- Linea intermedia: i livelli dirigenziali che collegano il vertice strategico al nucleo operativo



Le componenti base di un'organizzazione

- Tecnostruttura: determina interventi di standardizzazione (es. nelle procedure lavorative)
- Staff di supporto: fornisce servizi non direttamente collegati al flusso operativo



Esigenze di coordinamento (?!)

divisione del lavoro



interdipendenze



(esigenza di) **coordinamento**



relazioni di) *mercato*

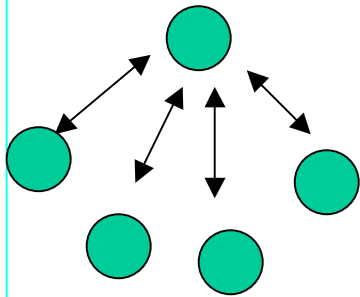
organizzazioni

Coordinamento

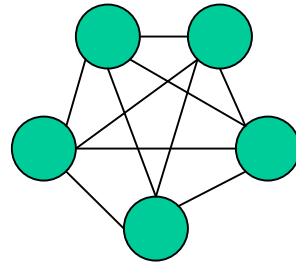
- Coordinamento come *scelta di regolazione delle interdipendenze orientata ad un obiettivo*
 - tra attività, processi, persone, unità organizzative, imprese
- Coordinamento come scelta / decisione
 - ci sono molti *modi di dividere il lavoro*, e quindi di creare interdipendenze e ci sono molte *modalità di coordinamento* possibili
 - IMPLICA INFLUENZA, ovvero modificazione reciproca di comportamenti
 - IMPLICA dei COSTI, di COMUNICAZIONE e di DECISIONE



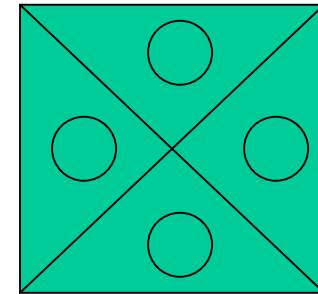
Forme di coordinamento



Autorita'



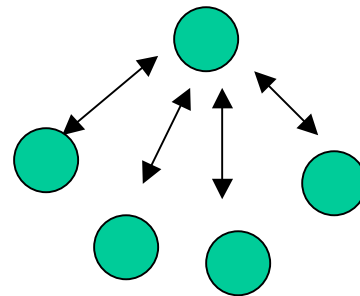
Gruppo



Standardizzazione



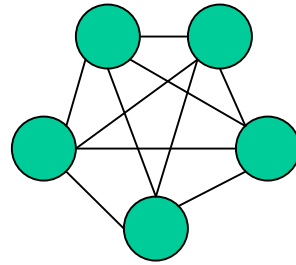
Autorità



- comunicazione bilaterale
- diritti di decisione suddivisi tra le parti
- incentivi



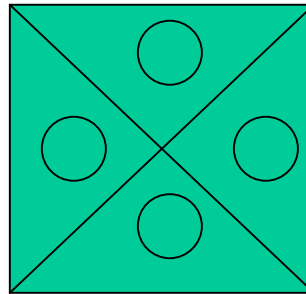
Gruppo



- comunicazione multilaterale
- decisione congiunta



Standardizzazione



- conoscenze comuni
- decisioni unilaterali “automatiche”
- documenti e altre “memorie” organizzative



Meccanismi di coordinamento secondo Mintzberg

- Supervisione diretta
- Gerarchia
- Reciproco adattamento (ricorso a processi di comunicazione di tipo interpersonale di tipo orizzontale che coinvolgono le stesse persone che devono coordinarsi)



Meccanismi di coordinamento secondo Mintzberg

- Standardizzazione dei processi di lavoro (predeterminazione dei comportamenti di lavoro)
- Standardizzazione degli input (es. capacità e conoscenze di base)
- Standardizzazione degli output (specificazione dei risultati del lavoro)



Incertezze e coordinamento

- Nella maggioranza delle situazioni reali, la comunicazione è necessaria e il coordinamento non emerge in modo spontaneo a causa della esistenza di INCERTEZZE, relative a:
 - complessità tecniche
 - es: incertezze sui mezzi adeguati per raggiungere certi obiettivi, tecnologie poco note o non standardizzate, etc.
 - incertezze relative al comportamento altrui
 - es: situazioni con potenziale di opportunismo, errori e comportamenti non razionali, distorsioni cognitive, etc.
 - incertezze relative alla definizione degli obiettivi
 - es: incertezza sui propri obiettivi, sugli obiettivi altrui, relativa alla presenza di obiettivi in conflitto, etc.



Incertezze e coordinamento

- Ulteriori ragioni di incertezza:
 - sugli obiettivi degli altri
 - » in conflitto rispetto ai propri
 - » in conflitto rispetto ai fini organizzativi
 - sulla capacità / competenza degli altri
 - » insufficiente comprensione delle “regole del gioco”
 - » insufficiente comprensione degli esiti possibili
 - sulle diverse propensioni al rischio delle persone



Incertezze e coordinamento

- L'esigenza di coordinamento esplicito (e quindi anche la sua importanza ai fini della efficacia e della efficienza organizzativa) aumenta all'aumentare di:
 - il numero di attori coinvolti;
 - il numero di opzioni d'azione a disposizione;
 - l'incertezza sulle opzioni d'azione;
 - il disallineamento degli obiettivi;
 - l'incertezza sugli obiettivi;
 - l'incertezza sugli esiti delle opzioni d'azione



Altri parametri di progettazione organizzativa

- Progettazione delle posizioni individuali
- Progettazione della macro-struttura
- Collegamenti laterali
- Sistema decisionale
- Fattori situazionali o contingenti dell'**ambiente** di riferimento (es. età e dimensione dell'organizzazione, epoca di formazione del settore, tecnologia cioè insieme degli strumenti e mezzi usati dal nucleo operativo per trasformare gli input in output, grado di controllo esterno sull'azienda, norme e valori sociali)
- ...



Relazioni azienda/ambiente

Il sub-sistema delle relazioni azienda/ambiente è ripartito in relazione ai distinti momenti del processo di apertura dell'azienda verso l'esterno, che riguardano le relazioni con:

- Fornitori,
- Clienti
- Banche
- Capitalisti
- Lavoratori
- Concorrenti
- Comunità



Sub-sistemi delle Relazioni azienda/ambiente

Tipologia di relazione:

- Con i Fornitori => garantisce l'approvvigionamento di materiali e impianti per la produzione, genera due flussi contrapposti: di beni ed uno di denaro, è condizionata dal potere contrattuale e dalle condizioni di incertezza del mercato
- Con i Clienti => garantisce lo sbocco dei prodotti/ servizi, genera due flussi contrapposti: di denaro ed uno di beni, è condizionata dalla domanda e dal prezzo
- Con le Banche => è dovuto alla mancata sincronizzazione tra l'afflusso di denaro dalle relazioni con i clienti e il deflusso di denaro dalle relazioni con i fornitori, permette all'azienda di rafforzare il suo equilibrio finanziario, è condizionata dall'entità, scadenza e onerosità (tasso di interesse) del prestito



Sub-sistemi delle Relazioni azienda/ambiente

- Con i Capitalisti => è dovuto all'acquisizione di mezzi finanziari in cambio di una quota di proprietà dell'azienda (es. azione), ciò lega il capitalista (colui che fornisce i mezzi finanziari) al rischio economico della gestione d'azienda
- Con i Lavoratori => dipende dall'acquisizione di lavoro da parte dell'azienda e la relazione è generalmente mediata dalle organizzazioni sindacali
- Con i Concorrenti => dipende dalla competitività intrinseca di tutti i sistemi economici e viene affrontata dall'azienda attraverso l'adozione di politiche di marketing (che comprendono strategie di prezzo, differenziazione del prodotto, pubblicità)
- Con la Comunità => è la più complessa e determina l'insieme dei valori che informano l'azienda oppure costituisce un insieme di possibilità o di limiti

Le principali strutture organizzative

Saranno oggetto di trattazione approfondita nelle lezioni successive

- Struttura semplice
- Burocrazia meccanica } Struttura funzionale
- Burocrazia professionale
- Struttura divisionale
- Adhocrasia

Possibili sviluppi per recuperare interazione tra funzioni e/o divisioni:

- struttura per progetti
- struttura a matrice



Un'alternativa: l'organizzazione per processi

Riorganizzazione per processi (Davenport, Short, 1990):

- Dichiarazione della necessità di cambiamento, esplicitazione della scelta di riorganizzazione e degli obiettivi,
- Identificazione, analisi e misura dei processi attualmente in essere,
- Identificazione dei livelli organizzativi coinvolti in ogni processo,
- Disegno della nuova organizzazione.



Cos'è un processo?

Attività

Diversi atti operativi (produttivi, amministrativi, logistici, ecc.) svolti all'interno dell'impresa.

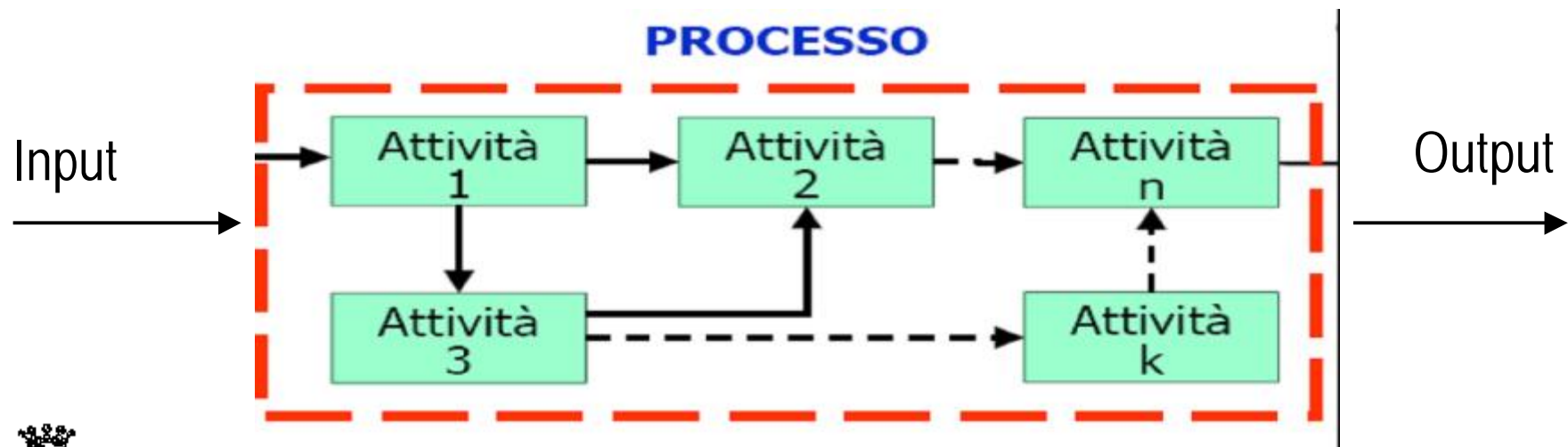
Processo

Sequenza di attività (dirette e indirette), logicamente interrelate tra di loro, necessarie per gestire una risorsa durante il suo ciclo di vita e raggiungere quindi un obiettivo.



Innovazione e processi

- I processi sono definiti come delle attività interrelate e caratterizzate da input, output e dal valore aggiunto.



Business process improvement

- “Un’analisi critica e un radicale ridisegno dei processi esistenti per realizzare dei miglioramenti nella misurazione delle performance, come ad esempio la riduzione dei costi, del tempo o il miglioramento della qualità” (Teng, Grove, Fieder 1994).
- Cambiamento incrementale
- Miglioramenti continui
- Innovazione di processo



Principi chiave di un'organizzazione per processi

1. Orientarsi al cliente
2. Identificare anche clienti interni oltre l'utente finale
3. Innescare un processo di “apprendimento continuo”
4. Attuare il coinvolgimento totale delle risorse
5. Razionalizzare attività, processi e procedure operative
6. Disegnare ed implementare processi paralleli
7. Focalizzarsi sul miglioramento continuo attraverso l'uso della tecnologia
8. Implementare un sistema di monitoraggio delle performance di processo

